

# Kirche und Gesellschaft

Herausgegeben von der  
Katholischen Sozialwissenschaftlichen  
Zentralstelle Mönchengladbach

Nr. 318

Alexander Saberschinsky

## Der Gewinn ist nicht das alleinige Maß

Überlegungen zur Unternehmensethik

J.P. BACHEM VERLAG

---

Die Reihe „Kirche und Gesellschaft“ will der Information und Orientierung dienen. Sie behandelt aktuelle Fragen u. a. aus folgenden Bereichen:

*Kirche, Gesellschaft und Politik*

*Staat, Recht und Demokratie*

*Wirtschaft und soziale Ordnung*

*Ehe und Familie*

*Bioethik, Gentechnik und Ökologie*

*Europa, Entwicklung und Frieden*

Die Hefte eignen sich als Material für Schule und Bildungszwecke.

### Bestellungen

sind zu richten an:

**Katholische Sozialwissenschaftliche Zentralstelle**

**Brandenberger Straße 33**

**41065 Mönchengladbach**

Tel. 0 21 61 / 8 15 96-0 · Fax 0 21 61 / 8 15 96-21

Internet: <http://www.ksz.de>

E-mail: [kige@ksz.de](mailto:kige@ksz.de)

Ein Prospekt der lieferbaren Titel sowie ein Registerheft (Hefte Nr. 1–250) können angefordert werden.

### Redaktion:

**Katholische Sozialwissenschaftliche Zentralstelle**

**Mönchengladbach**

Erscheinungsweise: Jährlich 10 Hefte, 160 Seiten

---

2005

© J. P. Bachem Verlag GmbH, Köln

ISBN 3-7616-1890-5

Fragt man nach der Bedeutung der „Wirtschaft“, kann man hinsichtlich des allgemeinen Sprachgebrauchs feststellen, dass „Wirtschaften“ den rationalen Umgang mit Gütern meint. Dieser wirtschaftliche Umgang mit den Dingen ist deshalb erforderlich, weil die meisten Bedarfsgüter dem Menschen nicht unbegrenzt, sondern nur in beschränktem Umfang zur Verfügung stehen. Wir leben eben nicht im Schlaraffenland, in dem uns die gebratenen Tauben in den Mund fliegen. Vielmehr muss der Mensch sich immer wieder um die Beschaffung des Notwendigen kümmern, weil die Güter sich verbrauchen und mehr oder minder knapp sind. Aus der Spannung zwischen Bedarf und Knappheit ergibt sich die Notwendigkeit für die Menschen zu wirtschaften und zu haushalten, also rational mit den Gütern umzugehen, um mit den begrenzt vorhandenen Gütern den Bedarf möglichst gut zu decken.

Die ethische Dimension der Wirtschaft liegt darin begründet, dass nicht aus Selbstzweck gewirtschaftet wird, sondern um des Menschen willen. Die Wirtschaft dient sich nicht selbst, sondern einem übergeordneten Zweck: dem Wohl des Menschen.

Es liegt auf der Hand, dass Gerechtigkeit in und durch Wirtschaft nicht allein dadurch zu realisieren ist, dass die einzelnen Wirtschaftssubjekte guten Willens sind. Unbestritten der Tatsache, dass auch das moralische Handeln der Einzelnen im System der Wirtschaft wichtig ist, um Gerechtigkeit Wirklichkeit werden zu lassen, sind die Zusammenhänge doch zu komplex, als dass Ziele wie Effizienz, Partizipation und verantwortungsvoller Umgang mit der Schöpfung allein durch ein entsprechendes Handeln der Einzelnen erreicht werden könnten. Daher ist hier nach der Ausgestaltung des Systems zu fragen: Es muss so ausgestaltet sein, dass es auch zur Gerechtigkeit beiträgt, ohne dabei auf ein Höchstmaß an Moralität der Wirtschaftsakteure angewiesen zu sein. Folglich muss das Wirtschaftssystem so geordnet sein, dass es auch dann zu gerechten Ergebnissen führt, wenn sich die Wirtschaftssubjekte in ihrem Handeln nach den zweckrationalen Regeln der Wirtschaft ausrichten.

Man muss daher verschiedene Ebenen der ethischen Auseinandersetzung mit der Wirtschaft unterscheiden: Auf der unteren Ebene stellen sich Fragen des Handelns von Individuen. Wirtschaftliche Akteure sind jedoch nicht nur Einzelne, sondern auch Unternehmen und intermediäre Verbände wie Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und Konsumentenorganisationen.

## **Ethik braucht Freiheit**

Moral ist vorderhand immer eine Frage, die sich an den handelnden Menschen richtet. Denn dem Menschen ist sein Handeln nicht einfach vorgegeben, sondern er ist grundsätzlich frei in seinem Handeln. Die Freiheit ist ihm sogar aufgegeben. Daher nennt man den Menschen zu Recht ein „moralisches Wesen“ und sein Handeln ist „moralisch relevant“. Der handelnde Mensch, an den sich die Frage nach der Moral richtet, ist im Kontext der Wirtschaft zunächst der Unternehmer. Sein Handeln hat nicht allein Auswirkungen auf die im Unternehmen Beschäftigten, sondern auf alle an der Wirtschaft Beteiligten und von ihr Betroffenen. Daher ist nicht nur allgemein von Wirtschafts- und Unternehmensethik zu sprechen, sondern auch von Unternehmerethik.

Angesichts des oben benannten Ziels der Wirtschaft, nämlich den Menschen zu dienen, und der eben erwähnten, weit reichenden Konsequenzen des jeweiligen Verhaltens des Unternehmers, wird die Frage nach ethischer Orientierung für unternehmerisches Handeln zurecht gestellt. Doch die Schwierigkeit liegt darin zu entscheiden, inwieweit der Unternehmer als Individuum überhaupt persönlich moralische Verantwortung in der Wirtschaft übernehmen kann. Denn Voraussetzung dafür, dass moralische Verantwortung übernommen und ein Handeln moralisch beurteilt werden kann, ist, dass ein Freiraum für eigene Entscheidungen und zum Handeln vorhanden ist. Doch gerade dieser Freiraum ist für den Unternehmer oftmals stark eingeschränkt. Ihn als den „großen Macher“, der frei schalten und walten kann, zu sehen, ist ein Irrtum.<sup>1</sup> Vielmehr ist der Unternehmer mit seinem Unternehmen – besonders in der modernen Welt und unter den Vorzeichen der Globalisierung – in ein hochkomplexes System gegenseitiger Abhängigkeiten eingebunden. Determinanten wie wirtschaftliche Faktoren (Angebot und Nachfrage, Konkurrenz), staatliche Vorgaben (Finanz- und Steuerpolitik) sowie naturale Gegebenheiten und technische Entwicklung setzen der Freiheit des Unternehmers Grenzen und beschneiden seinen Handlungsspielraum – und das nicht nur hinsichtlich des wirtschaftlich Möglichen, sondern auch des moralisch Wünschenswerten! So sehr es den Ethiker schmerzen mag: Nicht alles moralisch Wünschenswerte ist auch ökonomisch möglich. Wohlgermerkt: Hier soll nicht die These vertreten werden, der Unternehmer sei ein Gefangener der Sachzwänge. Dann würde sich auch jede weitere Überlegung zur Unternehmerethik erübrigen, die notwendigerweise Freiräume eigenverantwortlichen Handelns voraussetzt. Allerdings gilt es eben diese Freiheitsräume zu sichern, damit moralisches

Unternehmerhandeln möglich bleibt – zumal angesichts der geschilderten Sachzwänge.

Hier sind zwei Akteure gefordert, nämlich der Staat und der Unternehmer selbst. Aufgabe des Staates ist es – bei allem notwendigen Regelungsbedarf durch eine wirtschaftliche Rahmenordnung – den unternehmerischen Handlungsspielraum nicht zu ersticken. Dies ist eine Forderung, die nicht aus Freundlichkeit dem Unternehmer zuliebe zu erheben ist, sondern eine Überlebensnotwendigkeit der demokratischen Gesellschaft, da diese nicht ohne eine freie, am Markt orientierte Wirtschaft existieren kann. Ziel der Wirtschaft ist vor diesem Hintergrund die „Gewährleistung der materiellen Bedingungen konkreter Freiheit für alle“, wie es Arno Anzenbacher formuliert.<sup>2</sup> Die Unternehmer tragen entscheidend das System des freien Markts mit, indem sie sensibel im Wechselspiel von Angebot und Nachfrage reagieren und die knappen Güter gemessen am Bedarf so optimal wie möglich und zu realistischen Bedingungen bereitstellen. Es ist kein System bekannt, das besser als der Markt in diesem Sinne im Kontext einer hochkomplexen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft den Menschen dient.

Doch dies stellt auch große Anforderungen an den einzelnen Unternehmer selbst. Auch er ist, wie oben angedeutet, gefordert – und das in einer Weise, die den engen Zusammenhang zwischen ökonomischem Handeln und Moral offenbart. Um sich überhaupt moralisch als Unternehmer verhalten zu können, ist es zwingende Voraussetzung, als Unternehmer ökonomisch bestehen zu können. Selbstverständlich ist die bloße ökonomische Existenz des Unternehmers und deren Sicherung die Bedingung der Möglichkeit für sein moralisches Handeln. Darüber hinaus geht die Erweiterung des ökonomischen Spielraums mit der Ausweitung des Spielraums für moralisches Handeln einher. So können nur durch erfolgreiches Wirtschaften Arbeitsplätze erhalten oder neu geschaffen werden, gute Löhne und Gehälter gezahlt werden oder notwendige Investitionen für den Umweltschutz getätigt werden.

Allerdings ist zu bedenken: Der ökonomische Erfolg ist nur die Voraussetzung für den Freiraum moralischen Handelns. Das heißt weder, dass schon der ökonomische Erfolg an und für sich moralisch gut wäre, noch dass Gerechtigkeit gegenüber den Menschen sich von allein aus dem ökonomischen Erfolg ergäbe. Tatsächlich ist es so, dass die Freiheit – bei aller grundsätzlichen Bejahung – auch begrenzt werden muss, damit sie sich nicht gegen die Menschen kehrt. Dies ist Aufgabe von Rahmenordnungen und Regelungen, die die Sozialethik in ihrer Eigenschaft als Strukturenethik thematisiert. Doch ist von einer Art „Selbstbegrenzung“

des Unternehmers zu sprechen, die er mittels einer Orientierung an Tugenden und Werten dem Ansinnen der Beliebigkeit und einem Handeln nach dem Recht des Stärkeren entgegensetzt.

## **Die Tugenden eines Unternehmers**

Anselm Grün, Benediktiner und Ökonom der Abtei Münsterschwarzach, schreibt in seinem Kurs „Führen mit Werten“:

„Moralische Kompetenz ist nicht ein Luxus, den sich lediglich ein paar humanistisch gebildete Manager leisten können, sondern sie zahlt sich für jeden Betrieb und jeden unternehmerischen Menschen aus. Wer als Führungskraft die Tugenden als Wertmaßstab für sein Handeln gewählt hat, der gibt seinen Mitarbeitern moralische Orientierung und macht sein Unternehmen nach außen hin attraktiv. Im Zeitalter der Globalisierung konkurrieren die Firmen nicht nur mit billigeren Produkten, sondern mit ethischer Kompetenz.“<sup>3</sup>

Doch was macht eine tugendhafte Führungspersönlichkeit aus? A. Grün spricht in diesem Zusammenhang von Führung als einer „spirituellen Aufgabe“.<sup>4</sup> Diese Aufgabe betrifft den Umgang mit den Mitarbeitern des Unternehmens, aber auch den Umgang mit der eigenen Person. Letzteres überrascht, doch bevor nach dem Umgang mit den anderen zu fragen ist, ist es sinnvoll, sich zunächst als Führungspersönlichkeit auch Rechenschaft über sich selbst zu geben: Woraus lebe ich? Was ist mein Ziel? Bin ich mit mir selbst im Reinen? Dies sind die Fragen, die der Führungskraft helfen, sich selbst zu erkennen und mit sich selbst auszusöhnen. Es ist evident, „dass von der Klärung dieser Fragen auch der Umgang mit den Mitarbeitern des Unternehmens abhängt, also letztlich die Qualität der Führung. Die Herausforderung liegt darin, dass im Umgang miteinander die Würde des Menschen geachtet wird. Da das Ziel der Wirtschaft insgesamt der Dienst am Menschen ist, zu dessen Wohl und Entfaltung sie beitragen soll, darf auch im Konkreten der Mitarbeiter eines Unternehmens nicht verzweckt werden. Unbeschadet der Tatsache, dass ein Unternehmen gut im Markt liegen und Erfolg haben muss, darf dem die Würde des Menschen nicht untergeordnet werden. Die Werte, die das Handeln leiten, spiegeln wider, inwieweit die Würde des Menschen geschätzt wird und welches Menschenbild im Hintergrund steht. Vom Menschenbild wiederum ist zunächst wesentlich das Selbstbild der Führungskraft geprägt, aber vor allem auch das Bild vom Mitarbeiter im Unternehmen. Ihn als Mensch ernst nehmen und nicht auf eine Stufe

neben die Produktionsmittel und das Kapital als Verfügungsmasse zu stellen, zeichnet eine gute Führungspersönlichkeit aus.

### **Orientierung an der Regel des Heiligen Benedikt**

Die zentrale ethische Forderung, den Menschen zu achten, ist ein Anspruch, der sich nicht nur an den einzelnen Unternehmer und sein Verhalten richtet, sondern an das Unternehmen im Ganzen. Zu diesem Bereich kommen in jüngster Zeit auffallend viele Anregungen von ganz unerwarteter Seite: Anknüpfend an die Mönchsregel des Heiligen Benedikt aus dem sechsten Jahrhundert werden ethische Orientierungen der Unternehmensführung herausgearbeitet.<sup>5</sup> Freilich ist kritisch anzufragen, ob sich das Interesse an dieser Kombination allein aus dem exotischen Flair des antiken und mittelalterlichen Mönchtums speist, oder ob eine Mönchsregel tatsächlich etwas Substantielles zu einer Unternehmensethik beizutragen hat. Benedikts Intention ist es, eine Ordnung für das Zusammenleben der Mönche zu verfassen. Das Anliegen der Benediktregel ist es, das Gemeinschaftsleben zu organisieren und die Interaktion zwischen den Einzelnen zu regeln. Und eben dies ist der Anknüpfungspunkt für eine Managementethik, die mit ähnlichen Fragen des Zusammenwirkens der Menschen im Unternehmen zu tun hat. Benediktsregel und Managementethik treffen sich in der Sorge um den Menschen im (Kloster-)Betrieb.

Die sachliche Nähe wird beispielsweise an den Aussagen zur Rolle des Abtes besonders deutlich. Er ist gleichsam der Manager des Klosterunternehmens. Benedikt verwendet große Sorgfalt darauf, seine Aufgaben und Verantwortungen gewissenhaft zu bestimmen. Die Weisheit, die aus seinen Aussagen spricht, ist auch anregend für einen Unternehmer, der ähnlich einem Abt Menschen führen muss. So ist der Abt keineswegs ein absolutistischer Autokrat, sondern hat eine verantwortungsvolle Aufgabe zu vollbringen: Er trägt Verantwortung für seine „Mitarbeiter“, von ihm ist „Fachkompetenz“ gefordert, und schließlich muss er „integrative Fähigkeiten“ besitzen. All dies sind Fähigkeiten, die auch von einem Manager in einem Wirtschaftsunternehmen gefordert sind. Darüber hinaus gibt es deutliche Berührungspunkte, die auf der Basis der benediktinischen Ordensspiritualität ein anregendes Potential für eine Unternehmenskultur beinhalten. Was sich hier ganz konkret im Hinblick auf Unternehmenskultur und Unternehmensethik lernen lässt, kann gut an den Bildern des Klosters als Schule, Werkstatt und Haus festgemacht werden, wie sie Benedikt in seiner Ordensregel verwendet.<sup>6</sup>

- Benedikt beschreibt das Kloster als „Schule des Herrendienstes“ (RB 2,5): Die Mönche sind Schüler. Ihr erster Lehrer ist Christus selbst, von dem sie wie die Apostel lernen. Doch zugleich lernen sie nicht nur miteinander, sondern auch voneinander. Wichtig ist vor allem, dass man stets ein Schüler und Lernender bleibt. Zeitlebens hören die „Exerzitien“ (lateinisch exercitium), das Üben (deutsch) und das Training (englisch) nicht auf.

Gerade dieses lebenslange Lernen ist eine Anforderung, die sich in den Wirtschaftsunternehmen den Mitarbeitern stellt. Angesichts des permanenten Innovationsdrucks und des internationalen Wettbewerbs darf mit dem Ende der Ausbildung oder dem Abschluss des Studiums der Lernprozess nicht beendet sein. Lernen wird – nicht zuletzt im Kontext unserer Wissensgesellschaft – zu einer kontinuierlichen und bleibenden Aufgabe. So sind Schulungen, Trainings und Weiterbildung gefragt, aber auch das Lernen der Mitarbeiter voneinander.

Kloster wie Unternehmen erweisen sich als Orte lebenslangen Lernens.

- Weiterhin hat Benedikt das Kloster als Werkstatt beschrieben (RB 4,78). Damit der „Werkstattbetrieb“ läuft und das gemeinsame Ziel erreicht wird, ist es erforderlich, dass alle „Werkstätigen“ zusammenwirken. Damit dies gelingt, ist auch konstruktive Kritik notwendig. Dies geschieht in der „correctio fraterna“ – der brüderlichen Zurechtweisung, die nicht verletzen will, sondern deren Ziel stets die Verbesserung ist.

Es liegt nahe, das Bild der Werkstatt auf ein Unternehmen zu übertragen. Auch hier ist konstruktive Kritik untereinander gefordert. Betriebswirtschaftliche Untersuchungen zeigen, dass hier das größte, innerbetriebliche Optimierungspotential liegt. Verbesserung ist im Rahmen des Qualitätsmanagements sogar ein kontinuierlicher Prozess geworden. Wie diese Verbesserungen möglich sind, wissen diejenigen am besten, die unmittelbar beteiligt sind. Sie können konstruktive Kritik üben.

- Schließlich nannte Benedikt das Kloster ein „Haus Gottes“ (RB 31,19 u. a.). In ihm wirken die einzelnen Mönche zusammen, indem sie verschiedene Aufgaben wahrnehmen (Pförtner, Cellerar, Abt etc.). Auf diese Weise sind die Mönche gleichsam die „lebendigen Steine“, aus denen sich das Haus zusammenfügt.

Ähnlich verhält es sich in einem Unternehmen, in dem ebenfalls die verschiedenen Mitarbeiter in unterschiedlichen Funktionen zusammenwirken und als „lebendige Steine“ das Haus des Unternehmens



entstehen lassen.

Damit dieses Haus zusammenhält, ist es im Kloster wie im Unternehmen gleichermaßen erforderlich, dass die einzelnen Steine sich auch zusammenfügen, d. h., dass sich die Mönche bzw. Mitarbeiter auch in das Ganze einfügen. Die Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel ist der Mörtel, der die Steine zusammenhält.

Alle drei Bilder machen zweierlei deutlich: Erstens zeigen sie, wie entscheidend die Kommunikation zum Gelingen des Unternehmens ist: Ohne sie ist Lernen nicht möglich; ohne sie gelingt das Zusammenwirken in der Werkstatt nicht; ohne sie fügen sich die Einzelnen nicht in das geordnete Gefüge des Hauses. Zweitens beschreiben die Bilder das Verhältnis zwischen dem Ganzen und dem Einzelnen und zeigen auf, in welcher Weise der Einzelne am größeren Ganzen partizipiert. In einem Kloster wie in einem Unternehmen sind damit Kommunikation und Partizipation zwei Schlüsselbegriffe.

### **Den Menschen in den Mittelpunkt stellen**

Der zentrale Punkt einer benediktinisch inspirierten Unternehmensethik ist deutlich: Benedikt stellt den Menschen in das Zentrum. Dies sollte auch für ein Unternehmen gelten. Denn es sind Menschen, die produzieren, verkaufen, Kunden bedienen, Ideen einbringen und Geschäftsfelder erschließen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang zu beachten, dass der größte Schatz eines Unternehmens die Menschen sind. Daher dürfen sie nicht nur als Mittel zum Zweck eingesetzt werden. Genau daran erinnert die Benediktsregel, die zutiefst von der Wertschätzung des Menschen geprägt ist.

An diesem Punkt trifft sich die Benediktsregel nicht nur mit den Aussagen der Katholischen Soziallehre, sondern auch mit den Erkenntnissen auf betriebswirtschaftlicher Seite. So wird die Katholische Soziallehre nicht müde, den Menschen in den Mittelpunkt des Arbeitsprozesses zu stellen.<sup>7</sup> Sie weist darauf hin, dass der vordergründige Eindruck täuscht, dass seit der Industrialisierung vor allem die Maschinen arbeiten; Maschinen arbeiten nicht, Maschinen laufen. Nur der Mensch arbeitet. Johannes Paul II. sagt in der Sozialenzyklika „Laborem exercens“ (1981): „Der Mensch soll sich die Erde untertan machen, soll sie beherrschen, da er als ‚Abbild Gottes‘ eine Person ist, das heißt ein subjekthaftes Wesen, das imstande ist, auf geordnete und rationale Weise zu handeln, fähig, über sich zu entscheiden und auf Selbstverwirklichung ausgerichtet. Als Person ist der Mensch daher Subjekt der Arbeit. Als Person arbeitet

er ...<sup>8</sup> Der Papst zieht aus dieser Einsicht eine „sehr wichtige Schlußfolgerung ethischer Natur. So wahr es ist, dass der Mensch zur Arbeit bestimmt und berufen ist, so ist doch in erster Linie, die Arbeit für den Menschen da und nicht der Mensch für die Arbeit.“<sup>9</sup>

Freilich weiß man auch auf kirchlicher Seite, dass diese allgemeinen, sehr abstrakten Aussagen am konkreten Arbeitsplatz im Betrieb realisiert werden müssen. Daher weist die jüngste Sozialzyklika darauf hin, dass der Mensch ein Recht hat, seine Persönlichkeit am Arbeitsplatz einzubringen, sodass eine „menschliche Anteilnahme am Unternehmen“ möglich wird. Dabei geht es auch darum, dass der Mensch sich durch seine Arbeit als Person verwirklicht, doch zugleich steckt dahinter die Erkenntnis, dass davon auch das Unternehmen profitiert. Wörtlich heißt es: „Die wichtigste Ressource des Menschen ist in der Tat ... der Mensch selbst.“ Und an anderer Stelle: „So ist heute der entscheidende Faktor immer mehr der Mensch selbst, d. h. seine Erkenntnisfähigkeit in Form wissenschaftlicher Einsicht, seine Fähigkeit, Organisation in Solidarität zu erstellen ...“<sup>10</sup> Offensichtlich trifft die Kirche damit den Kern des Problems, denn von wirtschaftswissenschaftlicher Seite wird zunehmend das bestätigt, was die Ethik anmahnt: Der Mensch gehört – auch im Unternehmen – in den Mittelpunkt. Betriebswirte meinen genau dies, wenn sie von Personalmanagement sprechen. Was oder wen gilt es hier zu managen? Längst überholt ist es, unter Personal den unmündigen Untergebenen zu verstehen, der für Geld seine Arbeitskraft verkauft und gefälligst stillschweigend den Anweisungen des Vorgesetzten zu folgen hat. Wo noch eine solche feudalistische Einstellung herrscht, fällt schnell die unwillige Aussage: „Immer Ärger mit dem Personal.“

### **Mitverantwortung im Unternehmen**

Hingegen versteht die aktuelle betriebswirtschaftliche Definition unter Personal die Gesamtheit aller Qualifikationen und Motivationen der Mitarbeiter, die erst den Erfolg eines Unternehmens ermöglichen. Es kann im Personalmanagement also nicht allein darum gehen, die Angestellten zu kommandieren und „auf Linie zu bringen“. Vielmehr hat man die „Ressource Mensch“ für das Unternehmen entdeckt, und zwar nicht als Arbeitseisel, sondern als motivierten und qualifizierten Mitarbeiter. Die Erfahrung lehrt, dass die Arbeitsorganisationen, die Arbeitsabläufe allein aus organisatorisch-technischer Sicht wahrnehmen und einseitig auf Arbeitsteilung, Verantwortungsbegrenzung und Spezialisierung bauen, überholt sind. Solche Systeme verhindern die Identifikation des

Mitarbeiters mit dem Endprodukt und rauben ihm so jedwedes Interesse am größeren Ganzen. Gefragt sind daher Strukturen, die den Mitarbeiter ernst nehmen, indem sie ihm sichtbare Mitverantwortung übertragen. So kann sich auch der Einzelne mit dem gesamten Arbeitsprozess identifizieren. Dass das seine Motivation stärkt, die Qualität des Endprodukts zu sichern, leuchtet ein.

Diese Überlegungen werden von der Beobachtung bestätigt, dass die meisten Systemprobleme selten technischer Art sind, sondern vom „Faktor Mensch“ abhängen und daher effektiver gelöst werden, wenn die beteiligten Mitarbeiter als Problemlöser agieren können. Doch oft wird dieses Wissen der Mitarbeiter nicht abgefragt. Nutzt man hingegen diese Kompetenz der Mitarbeiter, können – wie das Beispiel eines japanischen Autokonzerns belegt – bis zu 90 Prozent der Verbesserungsvorschläge direkt aus der eigenen Fertigung anstatt aus zentralen Entwicklungsabteilungen kommen. So bleibt trotz allen technischen Fortschritts der arbeitende Mensch die größte Reserve für Qualität und Wirtschaftlichkeit. Er ist Ursache und letztlich auch Ziel der Produktionsprozesse. Dem tragen aktuelle Vorstellungen von Qualitätsmanagement Rechnung.

Voraussetzung ist freilich, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich kontinuierlich zu qualifizieren. Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter sind die zwei Standbeine des Personalmanagements, das erstens Personal aktiviert, zweitens Personal lenkt und drittens Personal bindet. Personalaktivierung bedeutet nicht nur Personalbeschaffung, also Einstellung neuer Arbeitskräfte, oder Versetzung von Personal, sondern auch durch Personalentwicklung Motivation und Qualifikation der schon im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter aufzubauen. Personallenkung beinhaltet zunächst die Beurteilung der Mitarbeiter. Sie muss nicht nur durch den Vorgesetzten, sondern kann auch durch den Kollegen erfolgen. Daneben kann im Rahmen der Personallenkung eine Übereinstimmung zwischen vorhandenen und benötigten Qualifikationen und Motivationen durch entsprechende Entgelt- und Anreizsysteme erreicht werden. Die Personalbindung schließlich, die die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter erhalten soll, will den Mitarbeiter in das Unternehmen integrieren. Das kann u. a. durch Mitarbeitergespräche geschehen, in denen im Dialog zwischen Manager und Angestelltem Perspektiven entwickelt werden.

Das letzte Beispiel zeigt, dass eine solche Einbindung der Mitarbeiter auch Folgen für die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens hat. Der Betrieb muss so organisiert sein, dass Kommunikation keine Glückssache bleibt. Es kann nicht sein, dass wichtige, qualitätssichernde

Memos nie den Schreibtisch des Zuständigen erreichen, aber jedes Gerücht innerhalb einer Stunde allen Mitarbeitern, selbst in der Außenstelle, zu Ohren kommt. Wirkliche Kommunikation im Betrieb läuft auch nicht über das schwarze Brett, sondern die effektivste Form ist das direkte Gespräch. Ebenso lässt sich eine Corporate Identity nicht über Videos vermitteln, sondern nur „face to face“.

All dies sind Momente, die zu einer eigenen Unternehmenskultur führen. Denn kollektives Wohlergehen kann nicht ohne individuelles Wohlergehen der einzelnen Mitarbeiter entstehen. Das ist wichtig für die Unternehmenskultur, die wesentlich vom „Wir-Gefühl“ im Unternehmen abhängt und davon, ob die Mitarbeiter sich mit „ihrem“ Unternehmen identifizieren. Umfassende Unternehmens- bzw. Organisationsentwicklung bedeutet daher, Möglichkeiten zu eröffnen, in denen Kommunikation entsteht, Kreativität sich entfaltet und Ideen und Wissen mobilisiert werden. In einem solchen Organisationsmodell geht es nicht mehr in erster Linie darum, hierarchische Regeln festzuschreiben, in denen Führen Weisungen erteilen heißt, die die Mitarbeiter nur auszuführen haben. Der Mensch wäre dann nur Mittel. Der Mitarbeiter würde nicht als Person angesprochen, denn er hätte keine Chance, „mit Herz und Seele“ bei der Sache zu sein. Ganz anders ein Organisationsmodell, das den Menschen nicht als Mittel, sondern als Mittelpunkt versteht: Es gestaltet das Unternehmen als ein Beziehungsgefüge, das den Mitarbeiter motiviert und aktiviert, sich kreativ für das Unternehmensziel zu engagieren.

### **Die Frage nach dem Gewinn**

Die Wirtschaft hat die Aufgabe, die Menschen mit Gütern und Diensten zu versorgen, die sie für ihre Lebensgestaltung benötigen. Auch ein Unternehmen hat teil an dieser Zweckbestimmung der Wirtschaft. Der Unternehmer orientiert sich am Markt, welche Güter beziehungsweise welche Dienste die Menschen als Verbraucher nachfragen, in welcher Quantität und in welcher Qualität. Die Fähigkeit, die Bedürfnisse der Menschen zu erkennen und den für die Herstellung der Güter notwendigen Produktionsprozess zu organisieren, bezeichnet Johannes Paul II. in der Sozialzyklika „Centesimus annus“ (1991) als „eine Quelle des Reichtums in der modernen Gesellschaft. So wird die Rolle der geordneten und schöpferischen menschlichen Arbeit immer offensichtlicher und entscheidender. Aber ebenso sichtbar wird – als wesentlich zu dieser Arbeit gehörend – die Bedeutung der wirtschaftlichen Initiative und des Unternehmertums.“<sup>11</sup>

Neben der Anerkennung der Arbeit und der Leistung des Unternehmers sieht der Papst den „freien Markt“ als „das wirksamste Instrument für den Einsatz der Ressourcen und für die beste Befriedigung der Bedürfnisse“ – allerdings unter der Voraussetzung, dass die fundamentalen menschlichen Bedürfnisse gesichert sind.<sup>12</sup>

Es war das erste Mal, dass die Aufgabe und Bedeutung der Arbeit des Unternehmers in einer Sozialzyklika in dieser Weise angesprochen wird. Die vorausliegenden Dokumente, auch die Ansprachen Pius XII., der sich mehrmals an die Unternehmer gewandt hatte, waren vornehmlich von der „Arbeiterfrage“ und von der Klassenspaltung der Gesellschaft bestimmt. Eine durchgreifende Änderung der sozialen Verhältnisse setzte erst nach dem Zweiten Weltkrieg in den freiheitlichen Industrieländern mit dem Ausbau des Sozialstaates ein. Johannes Paul II. hatte die Ausbeutung der Arbeit im kommunistischen System am eigenen Leibe erfahren. Jetzt, nach der historischen Wende von 1989/90 brauchte er keine Rücksicht mehr zu nehmen. Er nahm Stellung zur Bedeutung der Freiheit in der Wirtschaft, der freien Initiative und der Innovationen der Unternehmer und der Unternehmen, der Freiheit des Marktes, der nicht mehr vom Staat kommandiert oder gegängelt wird.

Die Kirche, sagt der Papst, anerkennt auch „die berechtigte Funktion des Gewinnes als Indikator für den guten Zustand und Betrieb des Unternehmens. Wenn ein Unternehmen mit Gewinn produziert, bedeutet das, dass die Produktionsfaktoren sachgemäß eingesetzt und die menschlichen Bedürfnisse gebührend erfüllt werden“. Der Papst fügt aber hinzu: „Doch der Gewinn ist nicht das einzige Anzeichen für den Zustand des Unternehmens. Es ist durchaus möglich, dass die Wirtschaftsbilanz in Ordnung ist, aber zugleich die Menschen, die das kostbarste Vermögen des Unternehmens darstellen, gedemütigt und in ihrer Würde verletzt werden. Das ist nicht nur moralisch unzulässig, sondern muss auf weite Sicht gesehen auch negative Auswirkungen auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens haben.“<sup>13</sup>

### **Die Diskussion um Share-Holder-Value**

In jüngster Zeit entzündet sich die Diskussion um den Share-Holder-Value am Verhalten einiger Unternehmen. Sie erzielen enorme Gewinne, sodass ihre Aktien an der Börse steigen, gleichzeitig kündigt der Vorstand den Abbau von Arbeitsplätzen an. Dies geht u. a. zu Lasten der Arbeitnehmer, deren Arbeitsplätze im Interesse des weiteren wirtschaftlichen Erfolgs ins Ausland verlagert werden.

Im Zentrum der Kritik stehen dabei weniger die Aktiengesellschaften, die die Interessen der Aktionäre im Auge haben und, um das erforderliche Kapital aufzubringen, auf die Dividendenausschüttung und auf den Aktienkurs achten. Steigende Kurse deuten darauf hin, dass sich das Unternehmen auf einem wirtschaftlich richtigen Weg befindet, fallende Kurse und Gewinneinbrüche signalisieren Schwierigkeiten.

Das Problematische des Share-Holder-Value Denkens beginnt dort, wo die Verantwortung für das Unternehmen schrumpft und der Vorstand beziehungsweise die „Manager“ sich in erster Linie dem Börsenkurs der Aktie ihres Unternehmens und der kurzfristigen Gewinnmaximierung verpflichtet fühlen. Die Mitarbeiter, die Zulieferer- und Abnehmerfirmen, die Kommune und das Land, in dem das Unternehmen beheimatet ist, auch die langfristige Entwicklung interessieren nur noch, soweit sie für den Gewinn und den Börsenkurs relevant sind. Es handelt sich um einen neuen Typ von Manager, der sich aus der gesellschaftlichen Verantwortung soweit wie möglich heraushält. Das Gemeinwohl ist ihm zum Fremdwort geworden. Der Abbau von Arbeitsplätzen, wenn dies der Rentabilität dient, bereitet ihm kein Kopfzerbrechen.

Aufs Ganze gesehen sind diejenigen Unternehmen, in denen die Share-Holder-Value-Perspektive dominiert, eher Einzelfälle. Ein guter Manager weiß, dass die Vernachlässigung der Gesamtverantwortung einen ungünstigen Rahmen für den ökonomischen Erfolg des eigenen Unternehmens bildet. Ein Unternehmen, das nur die kurzfristige Gewinnmaximierung im Auge hat, gefährdet oft die langfristige Entwicklung. Es zahlt sich auch nicht aus, wenn auf mittelständische Zulieferfirmen ein Druck ausgeübt wird, der ihnen die Luft zum Atmen, zur Wettbewerbsfähigkeit und zur Kreativität nimmt.

Das einzelne Unternehmen wie auch die Wirtschaft und das Gemeinwohl im Ganzen benötigen eine Unternehmenskultur, bei der sich das Handeln und die Entscheidungen der Firmenleitungen und Vorstände von der Gesamtverantwortung für den Betrieb und die Gesellschaft leiten lassen. Auf diesem Weg können Verwerfungen innerhalb von Unternehmen aber auch im Gemeinwesen vermieden und Grundlagen zum dringend benötigten Wirtschaftsaufschwung gelegt werden. Der Blick für das Wohl aller ist die Voraussetzung einer gedeihlichen Entwicklung.

## **Unternehmensethik, die sich auszahlt**

Offensichtlich besinnt man sich auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht wieder auf den Menschen, und das groteskerweise unter dem Diktat der Ökonomie. Dass ein qualifizierter und motivierter Angestellter gut für das Unternehmen ist, und zwar nicht nur ideell, sondern auch für dessen Erfolg, erklärt sich von selbst, denn das erhöhte Arbeitsengagement kommt der Qualität zugute. Was hier vom wirtschaftlichen Standpunkt aus sinnvoll erscheint, deckt sich auffallend mit sozialetischen Forderungen nach der Möglichkeit menschlicher Anteilnahme am Unternehmen.

Dass hier wirtschaftliche und ethische Interessen zusammenfallen, hat nichts damit zu tun, die Ethik den Zwängen der Wirtschaft unterwerfen zu wollen. Es geht nicht darum, die Ethik zu ökonomisieren. Umgekehrt wäre es auch ausgesprochen kontraproduktiv, auf dem Gebiet der Wirtschaft moralisieren zu wollen. Vielmehr muss es das Ziel sein, das wirtschaftlich Machbare mit dem, was moralisch erstrebenswert ist, in Einklang zu bringen. Die wirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten kann der in der Wirtschaft Tätige nicht ignorieren, und der Ethiker ebenso wenig. Hier geht es nicht darum, die Ethik dem Diktat der wirtschaftlichen Notwendigkeiten zu beugen, sondern im Gegenteil: die wirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten dem ethischen Anliegen und Bemühen um Menschlichkeit dienstbar zu machen.

Es gilt sich von dem Vorurteil frei zu machen, dass Ethik und Effizienz zwangsläufig ein Widerspruch sein müssen. Wirtschaftliche Effizienz gedeiht nicht auf dem Nährboden von rücksichtsloser Unmoralität, und Ethik besteht nicht in erster Linie aus mit erhobenem Zeigefinger angeordneten Verzichtsaufforderungen. Doch damit beide zusammengehen können, muss sich Ethik auch im System der Wirtschaft bewähren. Das heißt, dass die Moral nicht grundsätzlich der Ökonomie entgegenlaufen und der moralisch Handelnde nicht fortlaufend innerhalb des wirtschaftlichen Systems den Kürzeren ziehen darf. Darum braucht die Wirtschaft einige verbindliche Spielregeln, feste Ordnungsstrukturen, die das verhindern. Es sind Formen zu finden, die nicht denjenigen bestrafen, der sich auch in der Wirtschaft an dem ethischen Gebot der Menschlichkeit orientiert. Wenn wirtschaftliche Strukturen dergestalt sind, dass Menschlichkeit in der Wirtschaft ständig ein Verlustgeschäft ist, dann sind sie ungerecht und sozialetisch zu kritisieren. Es muss möglich sein, ethisch gut zu handeln und zugleich nach den Gesetzen der Wirtschaft effizient zu arbeiten. Der Gute darf nicht der Dumme sein.

## **Anmerkungen**

- 1 Zum Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit und seine Rolle in der Gesellschaft vgl. Wilhelm Weber, *Der Unternehmer. Eine umstrittene Sozialgestalt zwischen Ideologie und Wirklichkeit*, Köln 1973.
- 2 Arno Anzenbacher, *Christliche Sozialethik. Einführung und Prinzipien*, Paderborn u. a. 1998, S. 81. Vgl. zu dem folgenden ebd., S. 81–85.
- 3 Anselm Grün, *Führen mit Werten. Coachingkompaktkurs*, München 2003, E 5.
- 4 Anselm Grün, *Sich der Wirklichkeit stellen. Was Unternehmensführung mit Spiritualität zu tun hat*, in: *Contacts* 37 (4/2002), S. 28f.
- 5 Stellvertretend seien hier genannt: Anselm Bilgri und Konrad Stadler, *Finde das rechte Maß. Regeln aus dem Kloster Andechs für Arbeit und Leben*, München 2004; Johannes Claudius Eckert, *Dienen statt Herrschen. Unternehmenskultur und Ordensspiritualität: Begegnungen – Herausforderungen – Anregungen*, Stuttgart 2000.
- 6 Vgl. C. Eckert, *Dienen statt Herrschen*, S. 242–283.
- 7 Vgl. Johannes Paul II., *Laborem exercens*, 1981, Nr. 5f.
- 8 Vgl. ebenda Nr. 6, Abs. 2.
- 9 Vgl. ebenda Nr. 6, Abs. 6.
- 10 Johannes Paul II., *Centesimus annus*, 1991, Nr. 32.
- 11 Vgl. ebenda Nr. 32.
- 12 Vgl. ebenda Nr. 34.
- 13 Vgl. ebenda Nr. 35.

## **Zur Person des Verfassers**

Dr. theol. Alexander Saberschinsky, Dozent für Christliche Gesellschaftslehre und Studienleiter am Interdiözesanen Theologenkonvikt „Studienhaus St. Lambert“, Lantershofen